

## PODUZEĆE KAO POSLOVNI SISTEM

---

*U radu se prikazuje organiziranje i funkcioniranje poduzeća kao poslovnog sistema, s posebnom pozornošću na upravljanje poslovnim sistemom koje obuhvaća organe i njihove kompetencije, postupku definiranja sistema ciljeva, kao i upravljanju pomoću ciljeva.*

*Sistem; odluke; poslovodni organ; metode poslovođenja.*

---

### 1. UVOD

Tražeci rješenja za uspješnije poslovanje poduzeća pristupaju reorganizaciji. Time uspostavljaju novu organizacijsku strukturu koja bi trebala stvoriti pretpostavke za uspješnije poslovanje.

U definiranju organizacijske strukture vrlo često se polazi od poslova i zadataka koji se obavljaju u pojedinim dijelovima poduzeća, ne vodeći dovoljno računa o budućnosti i poduzeću kao cjelini. U takvom pristupu moguća je hipertrofija pojedinih dijelova, pa to znači organizacijsku neusklađenost, a samim time i ostvarivanje suboptimalnih ciljeva.

Dinamički pristup organiziranju uključuje budućnost i promjene koje ta budućnost nosi i to prije svega, onu budućnost koja se temelji na novim spoznajama (informacijama) i koja se oblikuje na temelju informacija. Dakle, od statičkih organizacijskih rješenja treba ići prema dinamičkim.

Očito je da dinamizam statičkoj organizaciji daju informacije (baze podataka i baze znanja), a o sposobnosti kadrova u pojedinim dijelovima preduzeća zavisi u kojoj mjeri će se one prilagođavati promjenama u sistemu i okolini, odnosno inicirati promjene.

Osnovni cilj u ovom radu je pokušaj da se na primjeru jednog poduzeća istraže mogućnosti prelaska sa statičke organizacije u dinamičnu, čime će se stvoriti pretpostavke uspješnijem poslovanju i razvoju.

Upravljanje poduzećem treba transformirati, pri čemu poslovođenju valja dati više stručni, a samoupravljanju interesni karakter. Naravno, kroz njihovu racionalnu povezanost i interakciju u procesu odlučivanja moguće je ostvarivati uspješan razvoj.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE POSLOVNOG SISTEMA

U cilju definiranja poduzeća kao poslovnog sistema potrebno je iznijeti neka osnovna teorijska polazišta o pojmu sistema:

"Sistem je kompleks međusobno povezanih funkcija njegovih komponenata".<sup>1</sup> Druga definicija govori o sistemu kao skupu elemenata koji su međusobno povezani tako da stvaraju sređenu cjelinu.<sup>2</sup>

Kada govorimo o sistemu, onda prije svega mislimo na skup povezanih elemenata (podsistema) među kojima postoji interakcija, a oni zajednički čine cjelinu.

Sistem djeluje u određenoj okolini, i to tako da postoji interakcija između pojedinih elemenata. Preko graničnih elemenata sistem komunicira s okolinom. Da bismo definirali poslovni sistem, moramo definirati:

- ciljeve poduzeća kao sistema,
- elemente sistema i okolicu
- interakciju elemenata
- odnose sistema s okolicom,
- upravljanje sistemom (funkcioniranje sistema)

OSNOVNI CILJEVI bilo kojeg sistema, pa prema tome i poslovnog sistema, mogu se definirati kao:

1. opstanak poslovnog sistema,
2. rast i razvoj poslovnog sistema.

Osnovna obilježja poslovnih sistema jesu: dinamičnost, fleksibilnost, otvorenost, stohastičnost.

Ako želimo izgraditi poduzeće kao poslovni sistem, treba u organizacijska rješenja u smislu teorije sistema ugrađivati navedena obilježja.

ELEMETNI POSLOVNOG SISTEMA predstavljaju dijelove (podsisteme) preko kojih se realiziraju ciljevi sistema. Dakle unutar poslovnog sistema treba definirati ciljeve, potciljeve i njihovu hijerarhiju kako bi se sistemom moglo upravljati pomoću ciljeva. Svaki element definira svoj podsistem ciljeva, npr. nabava, prodaja, financije, proizvodnja, razvoj, a svi ti potciljevi u funkciji su osnovnih ciljeva poduzeća kao cjeline.

1 Marjanović, S: Primena kibernetike u rukovođenju radnim organizacijama, Informator, Zagreb, 1982. str. 71.

2 Srića, V., Sistem, informacija, kompjutor, Informator, Zagreb, 1981. str. 8

OKOLICA sistema predstavlja cjelokupno okruženje poduzeća (tržište, privredni sistem zemlje, znanost i drugo). Faktori iz okolice u većoj ili manjoj mjeri uvjetuju definiranje i realizaciju ciljeva sistema (poduzeća). Komuniciranje s okolicom u smislu razmjene informacija, roba, novca, odvija se preko graničnih elemenata sistema (nabava, prodaja, financijska ili razvojna funkcija). Osnovni zahtjev ovog komuniciranja sastoji se u tome da se istraže i analiziraju stanja i tendencije u okolini, da se izvrši određeni utjecaj na okolicu, odnosno da se na temelju prikupljenih informacija iz okolice izvrši određena transformacija u sistemu (poduzeću) u smislu njegova prilagođavanja okolini.

U toj neprestanoj transformaciji unutar sistema i u komunikaciji s okolicom moguće je i potrebno je optimirati ciljeve sistema, kao i ostvarivati uspješnost, stabilnost, rast i razvoj sistema.

INTERAKCIJA ELEMENATA SISTEMA. Svaki sistem ima svoje elemente koji su međusobno povezani, uvjetovani, koji međusobno komuniciraju i zajednički ostvaruju rezultate.

Optimalni rezultat sistema označava najbolje usklađen odnos elemenata. On istovremeno ne znači i jednostavan zbroj optimuma podsistema. Stoga optimiranje rezultata sistema znači sinergiju djelovanja, a s druge strane uključuje faktore ograničenja.

UPRAVLJANJE SISTEMOM u suštini je transformacija svih informacija, bilo iz sistema ili okolice, i njihovo korištenje za definiranje ciljeva i njihovu realizaciju. Zapravo, to znači da svaki podsistem na osnovi informacija definira svoje ciljeve (potciljeve) pa se zatim svi ti potciljevi na višoj razini (poduzeću) integriraju i koordiniraju u ciljeve sistema kao cjeline. Za realizaciju svih tih ciljeva određuju se načini, metode, sredstva i putevi, koji tada ciljevima daju obilježje konkretnosti, realnosti i izvedivosti.

Definirani ciljevi, metode, sredstva, načini za njihovu realizaciju predstavljaju poslovnu politiku poduzeća, koja se razrađuje i konkretizira preko planskih zadataka svih dijelova i poduzeća kao cjeline. Dijelovi poduzeća u tom slučaju mogu djelovati autonomno u okviru razrađenog sistema ciljeva vodeći računa o nužnosti koordiniranog djelovanja s ostalim dijelovima poduzeća.

Za uspješno upravljanje sistemom nužno je postojanje poslovodnog organa kao foruma odlučivanja, koji koordinira aktivnosti na definiranju prijedloga ciljeva, potciljeva, mjera, vlasnicima kapitala i samoupravnim organima predlaže na usvajanje ciljeve poslovanja i njihovu konkretizaciju u vidu plana, a zatim u duhu usvojenih ciljeva autonomno određuje zadatke, organizira, povezuje, koordinira i kontrolira izvršenje zadataka i o tome po potrebi ili u određenim vremenskim razdobljima informira samoupravne organe.

Ciljevi, prema tome, predstavljaju polazište, podlogu i orijentir za uspješno upravljanje poslovnim sistemom.

### 3. UVJETI ZA FUNKCIONIRANJE POSLOVNOG SISTEMA

Funkcioniranje poslovnog sistema zasniva se na kibernetičkom pristupu. Naime, za funkcioniranje su potrebne ulazne veličine (inputi), a sistem svojim djelovanjem ostvaruje rezultate kao izlazne veličine (outpute).



Prikaz funkcioniranja poslovnog sistema

Za uspješno funkcioniranje poslovnog sistema neophodni su slijedeći inputi:

#### 1. Materijalni resursi:

##### a) - promjenjivog karaktera

- sirovine i materijali
- poluproizvodi, dijelovi
- sklopovi
- financijska sredstva

##### b) - relativno trajnog karaktera

- zgrade
- oprema
- alati, naprave, nacrti, modeli

#### 2. Kadrovski resursi

- Kadrovi na reproduktivnim poslovima
- kadrovi na inovativnim poslovima
- Kadrovi na razvojnim poslovima

#### 3. Informacijski resursi

- znanja
- iskustva
- ideje
- programi
- informacije

Kao outputi poslovnog sistema mogu se pojaviti:

- proizvodi
- usluge
- informacije.

Što je viši stupanj razvijenosti poslovnog sistema, to će u većoj mjeri biti zastupljene usluge (inženjering, konzalting), te informacije (prodaja licenci kao produkta uspješne razvojne politike).

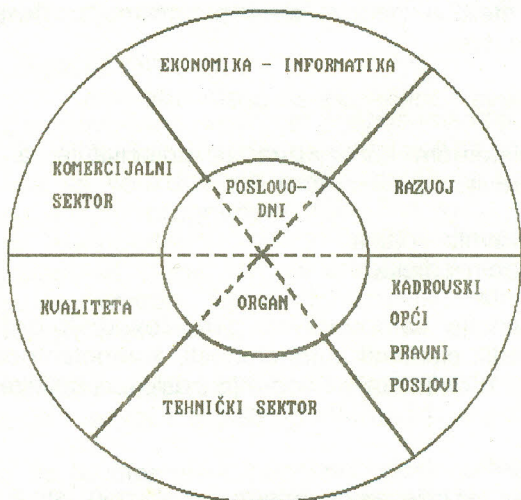
#### 4. PRIKAZ REALNOG POSLOVNOG SISTEMA

Istražujući organizacijsku strukturu odabrali smo poduzeće s relativno jednostavnim proizvodnim programom, poduzeće čiji broj zaposlenih iznosi u 1989. godini 650 radnika, koji rade u dvije smjene, ostvaruju poslovne rezultate iznad prosjeka grupacije, izvoze 65% svojih proizvoda uglavnom na konvertibilno tržište i imaju velike razvojne ambicije.

Takvim rezultatima poslovanja i razvojnim ambicijama trebalo je kreirati novu organizaciju.

Organizacijski pomaci u odnosu na ranija rješenja očituju se prije svega u sistemskom pristupu organizaciji koja se treba definirati kao poslovni sistem s određenim elementima. Preko tih elemenata poslovni sistem komunicira s okolinom, iz te okoline prima informacije, ali isto tako u tu okolinu plasira određene informacije. Interakcijom elemenata unutar sistema formuliraju se ciljevi sistema, na temelju informacijske podloge o stanju i kretanju u okolini.

Polazeći od organigrama poduzeća moguće je definirati slijedeću strukturu poslovnog sistema:



Shematski prikaz poslovnog sistema

Shematski prikaz pokazuje koordinativnu funkciju poslovnog organa kao kreatora i organizatora svih aktivnosti unutar poslovnog sistema. Veličina kružnih isječaka u ovom primjeru ne odražava i važnost, već samo predočava elemente poslovnog sistema koji su uvjet uspješnog poslovanja i razvoja poduzeća kao cjeline.

Svaki od elemenata poslovnog sistema po načelu podjele rada dužan je u svojoj domeni odrediti ciljeve, planirati zadatke, organizirati poslovanje, pratiti odvijanje procesa, definirati indikatore uspješnosti, donositi odluke kojima se usmjerava rad i poslovanje u željenom pravcu. Pored toga, osoba koja rukovodi dijelom poslovnog sistema dužna je prema poslovniku dnevno, tjedno, mjesečno, odnosno tromjesečno, dostavljati predsjedniku poslovnog organa (generalnom direktoru) informacije o odvijanju dijela procesa, o problemima, kao i poduzetim mjerama, te dati svoju prognozu za slijedeće razdoblje (za duže ili kraće razdoblje, zavisno o problemu i njegovoj vremenskoj dimenziji).

Naravno, polazište za rad i djelovanje elemenata poslovnog sistema nalazi se u definiranoj poslovnoj politici poduzeća.

## 5. UPRAVLJANJE POSLOVNIM SISTEMOM

### 5.1. Oblici upravljanja

Upravljanje sistemom polazi od samog pojma sistema koji "podrazumijeva skup elemenata koji djeluju u zajedničkoj interakciji sa zadatkom ostvarenja nekog zajedničkog cilja (ili ciljeva).<sup>3</sup>

Poslovnim sistemom upravljaju vlasnici sredstava kao i svi radni ljudi zaposleni u poduzeću. Oni donose odluke o ciljevima koji se trebaju u sistemu ostvariti, o organizaciji sistema, o statusu poduzeća, o planovima poslovanja i razvoja i raspodjeli ostvarenog rezultata.

Ostvarenje svih ovih pitanja konkretizira se poslovođenjem.

Upravljanje poslovnim sistemom konkretizira se odlučivanje, a to znači da se odlučivanje u domeni upravljanja dijeli na:

- donošenje samoupravnih odluka
- donošenje poslovnih odluka.

Odnos između kompetencije samoupravnih i poslovnih organa regulira se Statutom kako bi se odredili elementi autonomnosti, kompetentnosti, odgovornosti i povezanosti ovih organa u definiranju i vođenju poslovne politike poduzeća.

---

3 Srića, V.: Uvod u sistemski inženjering, Informator, Zagreb., str. 3

Zakon o poduzećima u čl. 56 utvrđuje da poslovodni organ organizira proces rada i rukovodi tim procesom, vodi poslovanje poduzeća i samostalno donosi odluke. U tom smislu kompetencije poslovodnog organa svode se na predlaganje (samoupravnim organima) i samostalno donošenje odluka. Na toj osnovi:

#### POSLOVODNI ORGAN PREDLAŽE:

- poslovnu politiku poduzeća,
- strategiju razvoja,
- plan i program rada,
- organizaciju poduzeća,
- imenovanje i razrješavanje radnika s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima.

#### POSLOVODNI ORGAN DONOSI ODLUKE:

- mjere za realizaciju programa rada i plana,
- odluke o raspoređivanju radnika na određene poslove i zadatke
- izvršava odluke skupština, upravnog odbora radničkog savjeta i odluke radnika donijete osobnim izjašnjavanjem.

Statutom poduzeća određuje se ustrojstvo poslovodnog organa, a to, između ostalog, znači da li će poduzeće imati inokosni, odnosno kolegijalni poslovodni organ, odluku o tome donose svi radni ljudi, odnosno vlasnici kapitala.

#### INOKOSNI POSLOVODNI ORGAN

Inokosni poslovodni organ odnosno direktor ima po našem mišljenju u najvećoj mjeri ulogu organizatora. On predlaže organizaciju rada, izbor radnika s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima te predlaže strategiju razvoja. Tim svojim pravima on ujedno koncentrira društvenu moć (utjecaj), ali i odgovornost.

Za uspješno obavljanje ovog zadatka potrebna je jaka ličnost, koja mora imati široka znanja iz područja djelovanja poduzeća, s velikim autoritetom u poduzeću.

#### KOLEGIJALNI POSLOVODNI ORGAN

Na čelu kolegijalnog poslovodnog organa je predsjednik koji se kao i članovi biraju na temelju natječaja. Svaki član poslovodnog organa koji se natječe mora prezentirati svoj program, tako da se konkurencija osoba svodi na konkurenciju programa. Prihvaćena osoba sa svojim programom zato ima veću samostalnost u svom djelovanju kao član kolegijalnog poslovodnog organa. To ujedno znači i individualizaciju odgovornosti. U tom slučaju predsjednik kolegijalnog poslovodnog organa ima više ulogu koordinatora, dok su članovi poslovodnog organa organizatori rada i poslovanja u svojim domenama.

I u jednom i drugom slučaju uspješnost funkcioniranja poslovodnog organa olakšava i unapređuje postojanje i razvoj integralnog informacijskog sistema.

Treba svakako istaći da je alternativa inokosnog poslovodnog organa primjerenija manjim organizacijama, a kolegijalnog većim sistemima.

U cilju stalnog unapređenja i razvoja poduzeća moguće je da se iz obje ove alternative izvuče novo rješenje koje će se sastojati u tome da u poduzeću djeluje inokosni poslovodni organ, a da radnici s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima, koje on predlaže za izbor, njemu podnesu svoje programe rada. Naravno, inokosni poslovodni organ u tom slučaju dobiva zadatak da ocjenjuje podnijete programe, koje zatim kao argumente daje organima upravljanja prilikom svojeg predlaganja.

Isto tako je moguća i potrebna kombinacija da inokosni poslovodni organ po potrebi ili stalno saziva stručni kolegij kao organ konzultativnog karaktera.

## 5.2. Djelokrug rada poslovodnog organa

Područje djelovanja poslovodnog organa je vrlo široko. Ono je s jedne strane ograničeno pravima samoupravnih organa i vlasnika kapitala ali je istovremeno u funkciji rada i djelovanja samoupravnih organa. Područje na kojem je moguće razgraničiti djelovanje je područje odlučivanja.

Poslovodni organ inicira, priprema i predlaže vlasnicima kapitala teorganima samoupravljanja prijedloge odluka:

- program i plan rada,
- poslovnu i razvojnu politiku
- korištenja i raspolaganja sredstvima,
- organizaciju poslovanja,
- normativne akte poduzeća i drugo prema Statutu.

Nakon što su samoupravne odluke donijete, poslovodni organ preuzima njihovu realizaciju, a to znači da:

- organizira i mobilizira sve potrebne faktore, određuje mjere, razrađuje terminski etape za odvijanje procesa realizacije,

- koordinira aktivnosti svih sudionika u realizaciji odluka, posebno ako te odluke imaju multi- i inter-disciplinarna obilježja tako da zahvaćaju više sektora unutar i izvan poduzeća.

Poslovodni organ predstavlja i zastupa poduzeće prema vani, a to znači da komunicira s okolicom, i to u pitanjima koja se odnose na strategijske i važnije taktičke odluke. Odluku o tome gdje će se i na kojem nivou uključiti donosi poslovodni organ autonomno, na temelju informacija, koje ukazuju na potrebu i važnost njegovog uključivanja.

Iako navedene skupine aktivnosti predstavljaju ovlaštenja iz kojih izvire poslovi i zadaci inokosnog ili predsjednika kolegijalnog poslovodnog organa, potrebno je svakako naglasiti i odgovornosti poslovodnog organa, i to:

- zaštitu samoupravnih prava radnika,
- zaštitu zakonitosti,



- odvijanje procesa,
- uspješnost poslovanja poduzeća,
- razvoj poduzeća.

Kao posebnu aktivnost poslovnog organa treba istaći kontrolnu funkciju. Osnovni preduvjet za uspješno obavljanje kontrolne funkcije, kao i svih ostalih aktivnosti poslovnog organa, predstavlja INFORMACIJSKI SISTEM, a posebno poslovni podsistem. Kontrolna funkcija poslovnog organa ima i preventivni, i represivni karakter. Preventivni karakter očituje se u poduzimanju korekcijskih odluka kojima se usmjerava poslovanje u željenom pravcu ako je u poduzeću ili izvan njega došlo do određenih promjena.

Represivni karakter kontrole može se višestruko tretirati, bilo kao individualizacija odgovornosti, bilo kao jedan od elemenata za vođenje kadrovske politike, odnosno kao povratna informacija za bolje buduće odlučivanje, organiziranje i vođenje procesa.

Drugi važan preduvjet za uspješno obavljanje poslovnih zadataka predstavljaju metode poslovođenja, u literaturi poznate pod nazivom metode rukovođenja.

### 5.3. Metode poslovođenja

Područje djelovanja poslovnog organa je vrlo široko, složeno i odgovorno. Složenost proizlazi iz brojnosti pitanja i problema tehničkog, ekonomskog, pravnog, sociološkog, psihološkog, organizacijskog, informatičkog i drugog karaktera. Ako bi sva ta silna specijalistička znanja trebala posjedovati jedna osoba, onda bi se dovela u pitanje uspješnost rada i djelovanja te osobe, a to znači poduzeća.

Ovaj problem uspješno se rješava izborom određene metode rukovođenja, odnosno poslovođenja (autokratska, demokratska, odnosno metoda individualnih sloboda.<sup>4</sup>

o drugim rječima, znači da će u procesu poslovnog odlučivanja (priprema, realizacija, kontrola odluka) poslovni organ nastupati kao:

- inokosni organ, te donositi odluke individualno,
- kolegijalni organ, te donositi odluke grupno.

Kao inokosni poslovni organ donosit će odluke individualno:

- ako se radi o odlukama organa upravljanja koje treba realizirati provedbenim odlukama

- ako se radi o odlukama koje tangiraju samo jedno uže područje poslovanja

4 Ruža, F., Ekonomika OUR-a, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1981. str. 232.

- ako se radi o odlukama koje se odnose na poštivanje tehnološke discipline, HTZ i sigurnosne zaštite,

- ako se radi o narušavanju utvrđenih normi ponašanja u poduzeću.

Poslovodni organ djeluje kao kolegijalno tijelo (unatoč tome što postoji inokosni poslovodni organ) u situacijama:

- kada se pripremaju odluke koje su strateškog karaktera za poduzeće (razvojne, investicijske),

- kada se pripremaju odluke koje istovremeno tangiraju više područja djelovanja i rada,

- kada se razmatra realizacija ranije donijetih odluka i priprema informacija za samoupravne organe,

- kada se pripremaju mjere i akcije za realizaciju strateških, odnosno važnijih taktičkih odluka,

- kada se razmatraju izvještaji o radu i poslovanju pojedinih sektora, periodični obračuni i završni račun poduzeća, te se priprema prijedlog raspodjele dobiti,

- u ostalim situacijama kada to inokosni poslovodni organ ocijeni oportunistički.

U situacijama kada se odluke pripremaju kolegijalno (grupno), inokosni poslovodni organ zadužit će direktore, odnosno rukovodioce pojedinih sektora i službi (komercijalni sektor, tehnički sektor, sektor ekonomika-informatika, službu razvoja, službu kvalitete, službu kadrovskih, pravnih, i općih poslova) da pripreme relevantne podatke i informacije iz svoje domene potrebne za pripremu i donošenje kvalitetne odluke.

Ovi sastanci kolegija mogu biti:

- informativnog karaktera,
- konzultativnog karaktera,
- radnog karaktera (donošenje odluka)

Dnevni red za sastanke kolegija određuje inokosni poslovodni organ. On isto tako određuje krug sudionika i referente o pojedinim točkama dnevnog reda.

Sastanci se održavaju jednom tjedno. Direktori sektora i rukovodioci službi predlažu prilikom svoga izbora program djelovanja sektora na čije čelo se biraju, krajem svake godine podnose okvirni program rada sektora ili službe za narednu godinu, a operativni program rada za tekući mjesec podnose inokosnom poslovodnom organu na prvoj sjednici kolegija svakog mjeseca.

Pristupni program koji se daje prilikom izbora dokazuje da kandidat poznaje problematiku struke i dostignuća, problematiku poduzeća pa time potvrđuju i svoju podobnost za izbor.

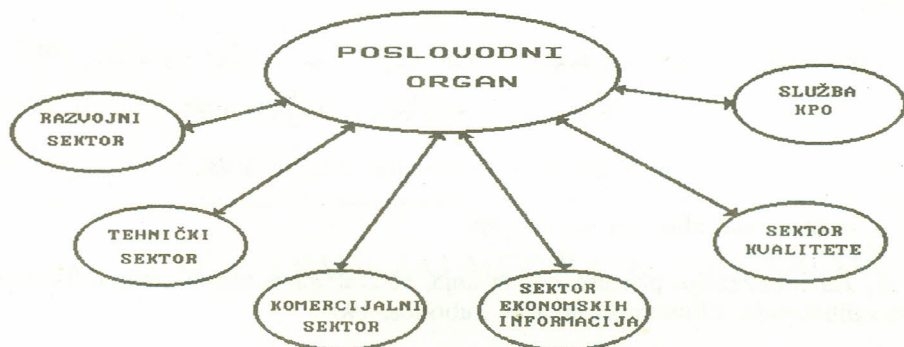
Godišnji program ukazuje na opseg i strukturu poslova i zadataka određenog sektora, uvjete rada, potrebne kadrove, ciljeve koji se žele postići, kao i eventualne inovacije u određenoj domeni.

Operativni programi trebaju se koncentrirati na tekuću problematiku. Oni pokazuju u kojoj mjeri rukovodioci vladaju problematikom, kako su im organizirani sektori i službe za rješavanje eventualnih problema, a istovremeno predstavljaju podloge za dogovaranje oko zajedničkih akcija u suradnji s drugim sektorima (nabava - financije; prodaja - proizvodnja; proizvodnja - kvaliteta i dr.)

Programiranim radom unosi se red i odgovornost u cjelokupni sistem djelovanja poslovnog organa.

Moguće primjedbe i prigovore da se ovdje radi o birokratiziranju i papiromaniji moguće je otkloniti na taj način što se u normativne akte poduzeća ugradi odredba da se samo uz kandidiranje daje pismeni pristupni program, a ostali se mogu iznijeti sažeto bilo u pisanom ili usmenom obliku (važnija je suština od forme).

Važnost cjelokupnog ovog pristupa očituje se u izgradnji hijerarhije poslovnog sistema poduzeća.



Hijerarhija poslovnog sistema

Za obavljanje programiranih poslova i zadataka po pojedinim sektorima direktori i rukovodioci tih sektora i službi su potpuno autonomni. Oni organiziraju proces, raspoređuju poslove i zadatke, informiraju i instruktiraju svoje podređene, kontroliraju odvijanje procesa, ostvarivanje rezultata, kvalitetu rada, te u tom smislu donose odgovarajuće odluke. Za svoj rad odgovorni su inokosnom, odnosno predsjedniku kolegijalnog poslovnog organa (radničkom savjetu ako su izabrani kao članovi kolegijalnog poslovnog organa).

## ZAKLJUČAK

Poduzeće kao poslovni sistem može uspješno ostvarivati svoje ciljeve, a to su opstanak, rast i razvoj, ukoliko je dobro organizirano.

Poslovanje poduzeća predstavlja proces u kojem se pored tokova materijala, energije i novca odvijaju i tokovi informacija. Informacije povezuju ljude, dijelove poduzeća, poduzeće i okolinu, omogućuju komunikaciju, čiji osnovni smisao je povećanje uspješnosti poslovanja i razvoja.

Racionalna organizacija znači uspostavljanje određene organizacijske strukture temeljene na ciljevima poduzeća (sadašnjim i budućim), stalnom stvaranju baza podataka i baza znanja koje će omogućivati stručnim kadrovima uspješno vođenje poduzeća, u smislu poslovnog odlučivanja. Isto tako time će se stvoriti temelji za uspješnije i djelotvornije samoupravljanje, odnosno upravljanje u najširem smislu.

## LITERATURA

1. Marjanović, S., Primena kibernetike u rukovođenju radnim organizacijama, Informator, Zagreb, 1982.
2. Novak, M., Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1981.
3. Radošević, D., Teorija sistema i informacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1975.
4. Ruža, F., Ekonomika OUR-a, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1981.
5. Srića, V., Sistem, informacija, kompjutor, Informator, Zagreb, 1981.
6. Srića, V., Uvod u sistemski inženjering, Informator, Zagreb, 1988.
7. Zakon o poduzećima, Službeni list 77/1988.
8. Zver, B., Racionalizacija procesa odlučivanja, referat na naučnom skupu, Teorija i praksa odlučivanja, Ekonomski fakultet Subotica, 1989.

Primljeno 1989-09-08

*Zver B. Das Unternehmen als Geschaeftssystem.*

## Zusammenfassung

*Das Unternehmen betrachten wir als Geschaeftssystem, in dem eine bestimmte Taetigkeit ausgeuebt wird. Die Wirksamkeit dieses Systems haengt von der Rationalisierng des Organisierens und der Steuerung des Systems ab. In der vorliegenden Arbeit gibt man eine Darstellung der Unternehmungsleitung mit besonderer Ruecksicht auf Geschaeftsorgane (Arten, Hierarchie, Formen und Methoden der Geschaeftsfuehrung, Beziehungen zwischen den Selbstverwaltungs-undGeschaeftsorganen).*

*(Prijevod: Vesna Šimunić)*